

Inhaltsverzeichnis

Welchen Nutzen bietet dieses Buch?	13
1 Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	17
1.1 Es menscht	22
1.2 Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt	25
2 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	35
2.1 Konkrete Folgen für Ihr Unternehmen	38
2.2 Active Sourcing und Headhunting	43
2.3 Die eigene Arbeitsmarktstrategie definieren	47
Teil 1: Mitarbeiterbindung — Ursachen, Chancen, Grenzen	51
3 Vier Bindungsebenen	53
3.1 Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene	53
3.1.1 Juristische Bindungsmaßnahmen	54
3.1.2 Wechsel- und Bleibebilanz	63
3.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse	68
3.1.4 Wir werden getäuscht	69
3.2 Das rationale Spielfeld verlassen?	71
3.2.1 Arbeitsmarktstrategie umsetzen	73
3.2.2 Die nicht-rationalen Ebenen	75
3.3 Mitarbeiterbindung auf der behavioralen Ebene	75
3.3.1 Verhalten vehement fortsetzen	76
3.3.2 Behavior beeinflusst Ratio	79
3.3.3 Behaviorale Mitarbeiterbindung fördern	80
3.4 Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene	84
3.4.1 Normative Mitarbeiterbindung fördern	85
3.4.2 Normen und Werte beeinflussen	86
3.4.3 Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte	86
3.5 Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene	87
3.5.1 Rationale Aspekte werden überlagert	88
3.5.2 Emotionale Mitarbeiterbindung fördern	89
3.5.3 Werte gemeinsam erarbeiten	91
3.5.4 Aufgaben werteorientiert verteilen	94
3.5.5 Ziele abgleichen	96
3.5.6 Mit Unternehmenskommunikation begeistern	97
3.5.7 Ziele optimieren, nicht vereinbaren	98
3.5.8 Fairness als Wert etablieren	99

3.6	Zusammenschau: Immer alle vier Ebenen	99
3.6.1	Analyse der Bindungsebenen	100
3.6.2	Ableitung von Maßnahmen	102
4	Vier Bindungsbezüge	105
4.1	Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung	105
4.2	Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung	108
4.3	Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung	109
4.4	Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung	110
4.5	Zusammenschau: Immer alle vier Bezugsrichtungen	110
4.5.1	Analyse der Bindungsbezüge	111
4.5.2	Wirkung der Bezugsrichtungen auf die Fluktuation	113
4.5.3	Wirkung der Bezugsrichtungen auf das Engagement	113
4.6	Maßnahmen an Ebenen und Bezugsrichtungen ausrichten	114
5	Psychologie: Motivation und Volition	119
5.1	Vom Motiv zur Motivation	120
5.2	Instinkte als Vorläufer der Motive	124
5.3	Tiefenpsychologie: Triebe bestimmen unser Verhalten	124
5.3.1	Es, Ich und Über-Ich	125
5.3.2	Praktische Anwendung der Triebtheorie	125
5.4	Behaviorismus: Reiz und Reaktion	127
5.4.1	Praktische Anwendung der Konditionierung	127
5.4.2	Positive Emotionen mit Reizen koppeln	128
5.4.3	Verhalten und Verstärkung	129
5.4.4	Praktische Anwendung der Verstärkung	129
5.5	Humanismus: Veränderliche Kraft der Bedürfnisse	133
5.5.1	Bedürfnishierarchie	133
5.5.2	Praktische Anwendung der Bedürfnishierarchie	134
5.5.3	Fluktuationsfaktoren und Bindungsfaktoren	138
5.5.4	Selbstbedienung im Cafeteria-System	140
5.6	Kognitive Theorien	140
5.6.1	Motive und Motivziele	141
5.6.2	Individuelle Motive und Motivziele	141
5.6.3	Praktische Anwendung der Kognitiven Theorien	143
5.7	Volition	151
5.7.1	Volition sichert Zielerreichung	152
5.7.2	Praktische Anwendung der Volitionspsychologie	153
6	Soziologie: Soziale Identität und Identifikation	159
6.1	Soziale Identität	160
6.2	Identifikation	161

6.3	Depersonalisation	162
6.4	Gruppenkohäsion	162
6.5	Praktische Anwendung der soziologischen Erkenntnisse	163
6.5.1	Identifikation mit dem Unternehmen fördern	164
6.5.2	Zugehörigkeit sichtbar machen	165
6.5.3	Zusammenhalt und Vernetzung fördern	166
Teil 2: Mitarbeiterbindung – Systeme, Instrumente, Methoden		169
7	Studien: Status quo der Mitarbeiterbindung	171
7.1	International Survey Research	172
7.2	Studien des IFAK-Instituts	172
7.3	Gallup Engagement Index	175
7.4	Effectorys Global Employee Engagement Index	178
7.5	Wissenschaftliche Studien	179
7.6	Risiken für Ihr Unternehmen	180
7.7	Erkenntnisse aus den Studien	182
8	Strategieentwicklung und -umsetzung mit dem PEA-System	185
8.1	Potenzial der Humanressourcen mehrten	189
8.1.1	Kostensparnis durch höhere Mitarbeiterbindung	190
8.1.2	Mit Zufriedenheit und Begeisterung Personal halten	193
8.1.3	Fluktuationsursachen bekämpfen	194
8.1.4	Personalkontinuität fördert Mitarbeiterbindung	195
8.1.5	Mitarbeiterbindung schafft Zufriedenheit	198
8.1.6	Aufwärtsentwicklung beschleunigen	200
8.2	Erfolg des Unternehmens steigern	204
8.2.1	Kostensparnis durch höhere Mitarbeiterbindung	207
8.2.2	Gestatten: ROERI	209
8.2.3	Mitarbeiterbindung und Performance	210
8.2.4	Leistungen und Erfolge	211
8.2.5	Erfolgskultur: Garant für Aufwärtsbewegung	215
8.2.6	Erfolgreiche Unternehmenskommunikation	217
8.2.7	Die Rolle der Vorgesetzten: Führungs-Kraft	218
8.2.8	HR als strategischer Businesspartner	225
8.3	Attraktivität als Arbeitgeber schärfen	227
8.3.1	Aus den Anfangsfehlern lernen	230
8.3.2	Was? Die Arbeitgebermarken- und Alleinstellungsmerkmale ...	234
8.3.3	Wen? Die Zielgruppe	237
8.3.4	Wie? Die zentralen Botschaften	238
8.3.5	Wo? Das Einzugsgebiet	240

8.3.6	Von der Marke zur Attraktivität	241
8.3.7	Aufwärtsspirale stärken	244
8.4	Übergreifende Wirkungszusammenhänge	247
8.4.1	Futter für die Medien	248
8.4.2	Empfehlungsmarketing	249
8.4.3	Keine Performance ohne Potenzial	252
8.4.4	Keine Potenziale ohne Performance	253
9	Wirtschaftlicher Maßnahmeneinsatz mit der SELIMAB-Methode	255
9.1	Potenzial- und Performanceträger binden	259
9.1.1	Potenziale erheben	260
9.1.2	Performance messen	261
9.1.3	Daten analysieren	262
9.1.4	Ergebnisse visualisieren	262
9.1.5	Personalstrategisch entscheiden	264
9.1.6	Low Performance verhindern	267
9.1.7	Erfolgs- und Leistungsanreize setzen	269
9.2	Strategische Relevanz und Verfügbarkeit der Kompetenzen	271
9.2.1	Strategische Relevanz bestimmen	271
9.2.2	Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt ermitteln	272
9.2.3	Critical Skill Employees (CSE)	272
9.2.4	Selektiver Maßnahmeneinsatz	274
9.2.5	Individualisierte Mitarbeiterbindung	275
9.2.6	Differenzierende Mitarbeiterführung als Dreh- und Angelpunkt	277
9.2.7	Fluktuation und Mitarbeiterbindung steuern	278
10	Zielvereinbarung als Mitarbeiterbindungsinstrument	281
10.1	Führen mit Zielen	281
10.1.1	Zielvereinbarungen abschaffen?	282
10.1.2	Verantwortungsräume klären	284
10.1.3	Zielvereinbarungen treffen	285
10.1.4	Ziele definieren	287
10.1.5	Wege zum Ziel besprechen	290
10.1.6	Alternative Vorgehensweisen besprechen	293
10.1.7	Zwei Säulen der Zielvereinbarung	294
10.2	Zieltantiemen, Zielprämien und Zielboni	296
10.2.1	System ohne Vereinbarung der Zielhöhe	298
10.2.2	Systeme mit konventioneller Vereinbarung der Zielhöhe	300
10.2.3	System der Zieloptimierung	304
11	Offener Brief an die Unternehmensleitung	311

Teil 3: Mitarbeiterbindung — Ideen, Maßnahmen, Verbesserungspotenziale	313
12 Ideen-Pool: Mitarbeiterbindung stärken	315
12.1 Ideen für das Personalmanagement	316
12.2 Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte	322
12.3 Ansatzpunkte für Unternehmensleitungen	324
12.4 Unternehmensspezifische Bewertung	327
13 Mitarbeiterbefragung	331
13.1 Mitarbeiterbindung messen	333
13.2 Maßnahmen generieren	333
13.3 Maßnahmen bewerten	334
13.4 Zusatznutzen erzielen	335
13.5 Regelmäßige Mitarbeiterbefragung	336
14 Bewertung von Maßnahmen und Verbesserungspotenzialen	339
14.1 Verbesserungspotenzial: Unternehmensführung, Unternehmenskultur	340
14.1.1 Erfolg und Mitarbeiterbindung als Leitwerte	342
14.1.2 Bewertung der Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und -führung	342
14.2 Verbesserungspotenzial: Mitarbeiterführung und Vorgesetztenverhalten	344
14.2.1 Leadership statt Management	345
14.2.2 Bewertung der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterführung	346
14.3 Maßnahmenpaket: Work Life Balance	347
14.3.1 Beruf und Privatleben vereinbaren	348
14.3.2 Bewertung der Work-Life-Balance-Maßnahmen	349
14.4 Maßnahmenpaket: Flexible Arbeitszeit	351
14.4.1 Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit	351
14.4.2 Bewertung flexibler Arbeitszeitmodelle	351
14.5 Maßnahmenpaket: Gesundheitsförderung	353
14.5.1 Leistungsfähigkeit erhalten	353
14.5.2 Bewertung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung	354
14.6 Maßnahmenpaket für ältere Mitarbeiter	354
14.6.1 Alternde Belegschaften	355
14.6.2 Bewertung der Maßnahmen für ältere Mitarbeiter	356
14.7 Maßnahmenpaket: Talentmanagement	357
14.7.1 Potenzialträger identifizieren, fördern und binden	357
14.7.2 Bewertung der Maßnahmen des Talentmanagements	359
14.8 Maßnahme: High Level Incentive	360
14.8.1 Das Feuer entzünden	360
14.8.2 Bewertung von High Level Incentives	361

15	Praxisbeispiel für ein Mitarbeiterbindungsprogramm	363
15.1	Die A&B GmbH	363
15.2	Analysephase	364
	15.2.1 Das Erstgespräch	366
	15.2.2 Weitere Gespräche	369
	15.2.3 Die Ist-Analyse	370
	15.2.4 Präsentation der Ergebnisse	378
	15.2.5 Programm- und Projektplanung	382
15.3	Konzeptionsphase	386
	15.3.1 Als Prophet im eigenen Land	386
	15.3.2 Projekt A: Führung – Werte, Ziele, Erfolge	387
	15.3.3 Projekt B: Variables Vergütungssystem	390
	15.3.4 Projekt C: Karrieresysteme und Schlüsselfunktionen	392
15.4	Durchführung von BUZZ!	392
	15.4.1 Aktivitäten auf der System- und Prozessebene	393
	15.4.2 Aktivitäten auf der Maßnahmenebene	395
15.5	Programmcontrolling	397
16	Fazit	403
17	Ein dickes Dankeschön	405
Teil 4: Kleine Weisheiten und gewichtige Meinungen		409
18	Fünf »Kleine Weisheiten« für Ihr Mitarbeiterbindungsprojekt	411
19	Die Gastkommentatoren	413
	Literaturverzeichnis	419
	Der Autor	425